

**КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

Кафедра общего менеджмента

**Хайруллина Альбина Джавдатовна,
Хайруллин Альгис Наркисович**

ЛИДЕРСТВО КОМПАНИЙ

Конспект лекций

Казань – 2014

Направление: 080200.62 «Менеджмент»

Название учебного плана: «Менеджмент организации», 2013

Дисциплина: В.12 «Лидерство компаний» (бакалавриат, 2 курс, очное)

Количество часов: 126 ч. (в том числе: 26 лекции, 28 практические занятия, 72 самостоятельная работа), форма контроля: экзамен.

Темы:

1. Основы лидерства.
2. Личностные теории лидерства.
3. Поведенческое и ситуационное лидерство.
4. Лидер и команда.
5. Функциональное (ролевое) лидерство.
6. Несовместимость РАЕI функций в стиле лидерства.
7. Стили эффективного лидерства.
8. Архетипы неэффективного лидерства.
9. Реализация стилей лидерства в организации.

Аннотация: Главное внимание в курсе уделяется исследованию теоретических и практических основ лидерства человека в компании. Рассматриваются теоретические основы эффективного лидерства, классические школы лидерств, современные теории бизнес-лидерства.

Ключевые слова: лидерство, лидер, команда, компания, власть

Авторы курса: Хайруллина Альбина Джавдатовна, к.э.н., доцент кафедры общего менеджмента, e-mail: adhajrullina@kpfu.ru, Хайруллин Альгис Наркисович, ассистент кафедры общего менеджмента, e-mail: anhajrullin@kpfu.ru

Дата начала эксплуатации: 1 сентября 2014 года

URL: <http://bars.kpfu.ru/course/view.php?id=1730>

Оглавление

Тема 1. Основы лидерства	4
Тема 2. Личностные теории лидерства	12
Тема 3. Поведенческое и ситуационное лидерство	19
Тема 4. Лидер и команда	23
Тема 5. Функциональное (ролевое) лидерство	31
Тема 6. Несовместимость РАЕІ функций в стиле лидерства	35
Тема 7. Стили эффективного лидерства	39
Тема 8. Архетипы неэффективного лидерства	44
Тема 9. Реализация стилей лидерства в организации	51
Информационные источники	54
Вопросы к экзамену	55

Тема 1. Основы лидерства

Лекция 1

Аннотация: Данная тема описывает базовые понятия лидерства.

Ключевые слова: лидер, менеджер, руководитель, власть, влияние.

Методические рекомендации по изучению темы.

Вначале необходимо изучить лекционный материал с определениями основных понятий. После этого следует ответить на контрольные вопросы. При ответе необходимо опираться на изученный лекционный материал.

Источники информации:

1. Адизес И. Идеальный Руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует, Альпина Бизнес Букс, 2008. – 262с.
2. Адизес И. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199с.
3. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер, 2008. – 368с.

Вопросы для изучения

1. Сущность и природа лидерства.
2. Понятия стиля руководства и лидерства.
3. Лидерство и власть. Лидерство и влияние.
4. Факторы формирования лидерства.
5. Законное лидерство. Лидерство, основанное на страхе. Лидерство, основанное на убеждении. Лидерство, основанное на знании.
6. Критерии эффективного лидерства. Великие бизнес-лидеры истории.

Лидерство - ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности.

Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Managers do things right and leaders do right things. Менеджеры правильно исполняют задания, а лидеры - определяют, что нужно делать.

Отличия менеджера от лидера.

Менеджер:

- Администратор
- Поручает
- Работает по целям других
- Основа действий - план
- Полагается на систему
- Использует доводы
- Контролирует
- Поддерживает движение
- Профессионал
- Принимает решения
- Делает дело правильно
- Уважаем

Лидер:

- Инноватор
- Вдохновляет
- Работает по своим целям

- Основа действий - видение перспективы
- Полагается на людей
- Использует эмоции
- Доверяет
- Дает импульс движению
- Энтузиаст
- Превращает решения в реальность
- Делает правильное дело
- Обожаем

Качества успешных лидеров

Интеллектуальные способности:

- Ум и логика
- Рассудительность
- Проницательность
- Оригинальность
- Способность к концептуализации
- Образованность
- Знание дела
- Развитость речи
- Любопытство и познавательность
- Развитая интуиция

Черты характера:

- Инициативность
- Гибкость
- Бдительность
- Созидательность и творчество
- Честность
- Личная целостность
- Смелость
- Уверенность в себе
- Уравновешенность
- Независимость
- Самостоятельность
- Амбициозность
- Потребность в достижениях
- Настойчивость и упорство
- Энергичность
- Властность
- Работоспособность
- Агрессивность
- Стремление к превосходству
- Обязательность

- Способность к эмпатии

Приобретенные умения:

- Умение заручиться поддержкой
- Умение сотрудничать
- Умение завоевывать популярность и престиж
- Такт и дипломатичность
- Умение брать на себя риск и ответственность
- Организационные способности
- Умение убеждать
- Умение менять себя
- Умение быть надежным
- Умение шутить и понимать юмор
- Умение разбираться в людях

Влияние – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида.

Власть – это возможность влиять на поведение других.

Большинство людей связывает власть с насилием, силой и агрессией. Такой взгляд на власть понять можно. В самом деле, в основе власти лежит грубая сила, даже в высокоразвитых обществах, которые считают, что насилию место лишь в спорте или на телевидении. Но сила вовсе не обязательный компонент власти.

Власть рассматривается в теории управления как многомерное явление, включающее несколько основных форм, которые могут использоваться руководителем и по отдельности, но чаще – в сочетании друг с другом.

Формы лидерства при сочетании с властью

1. Законное (традиционное) влияние

Основано на том, что руководитель обладает системой правовых, производственных рычагов воздействия на подчиненных, которые законодательно закреплены в его статусе, должностных обязанностях.

Иными словами, это – своеобразный «договор» между руководителем и исполнителями, согласно которому между ними устанавливаются властные отношения. Исполнители реализуют указания руководителя потому, что традиция учит: подчинение ведёт к удовлетворению потребностей.

2. Экспертное влияние

Влияние через рациональное доверие осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблемы.

Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным.

Лидеры обычно добиваются этого типа влияния благодаря своим видимым достижениям.

3. Влияние через убеждение

Чтобы оказывать влияние на другого нет необходимости быть способным наказывать или поощрять, иметь чары харизмы или выдающиеся знания.

Одним из самых эффективных способов влияния является убеждение – эффективная передача своей точки зрения. Лидер, который влияет путём убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать, он «продает» исполнителю то, что нужно сделать.

4. Влияние через участие

Влияние через участие идёт даже дальше, чем убеждение в признании власти и способности исполнителя. Лидер не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или даже мнение. Вместо того, чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

5. Влияние через принуждение (через страх)

Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности

6. Влияние через вознаграждение

Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие

7. Влияние через харизму

Харизма – это влияние, построенное не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также потребностью исполнителя в принадлежности и уважении. Исполнитель может вообразить, что у него много общего с лидером. На уровне подсознания исполнитель также ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, по крайней мере, вызовет к нему уважение.

Контрольные вопросы к Теме 1

1. Какова природная основа лидерства?
2. Врожденные и приобретенные стороны лидерства.
3. Взаимосвязь и различия понятий «власть» и «лидерство».
4. Взаимосвязь и различия понятий «лидерство» и «влияние».
5. Взаимосвязь и различия понятий «лидерство» и «менеджмент».
6. Факторы формирования лидерства.

Тема 2. Личностные теории лидерства

Лекция 2

Аннотация: Данная тема описывает совокупность личностных теорий лидерства.

Ключевые слова: теории лидерства, группы лидерских качеств, теория Стогдилла, теория Бенниса.

Методические рекомендации по изучению темы.

Вначале необходимо изучить лекционный материал с определениями основных понятий. После этого следует ответить на контрольные вопросы. При ответе необходимо опираться на изученный лекционный материал.

Источники информации:

1. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей./Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 – 176с.

2. Рос Дж. Лидер и команда: практическое руководство лидера эффективной команды. / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2005. – 296с.

3. Юделовиц Дж. Лидерство / Дж. Юделовиц, Р.Кох, Р.Филд; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2007. – 176с.

Вопросы для изучения

1. Теории личностных качеств лидерства.
2. Личностные характеристики лидера.
3. Социальные характеристики лидерства.

Теория лидерских качеств Стогдилла (1948г.)

Стогдилл обнаружил, что лидеры отмечались:

- интеллектом ,
- стремлением к знаниям,
- надежностью,
- ответственностью,
- активностью,
- социальным участием,
- социально-экономическим статусом

Выводы Стогдилла:

«Человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных качеств».

«Структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных».

Ричард Манн в 1959 г. пришел к выводу, что в основном пять качеств характеризуют лидера:

- ум или интеллектуальные способности;
- господство или преобладание над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- знание дела.

Уоррен Беннис (1925) рассматривает лидерство в качестве фактора, приобретающего в конце XX в. первостепенное значение, а также рассматривает руководство в неразрывном его единстве с индивидом. По мнению У.Бенниса моделью поведения лидеров будущего станет наставничество, когда руководитель исполняет роль во многом напоминающую роль тренера команды. Лидер должен обладать такими качествами как умение учиться у других и у внешней среды, а также стремление больше узнать о самом себе. У. Беннис называет таких руководителей “вечными учениками”. Хороший лидер должен также обладать здоровым эгоизмом, чтобы иметь возможность воспринимать людей такими, какие они есть. Лидерство основывается на трех основных факторах: амбициях или внутренних побуждениях, компетенциях или опытности, а также на внутренней целостности или моральных качествах. У. Беннис предупреждает об опасности выбора в сложные времена тех лидеров, которые обладают амбициями и компетенцией, но лишены порядочности.

Он определил следующие четыре группы лидерских качеств:

1. Управление вниманием, или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения/действий, чтобы это было привлекательным для последователей;
2. Управление значением, или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;
3. Управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;
4. Управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Героическая теория Т. Карлайла, Е. Дженнингса, Дж. Дауда

- основные качества, которые сторонники этой теории считали необходимыми для лидера:

- сильное стремление к ответственности и завершению дела;
- энергия и упорство в достижении цели, рискованность и оригинальность в решении проблем;
- инициативность;
- самоуверенность;
- способность влиять на поведение окружающих, структурировать социальные взаимоотношения;
- желание принять на себя все последствия действий и решений;
- способность противостоять фрустрации и распаду группы

Подход Р.Л. Кричевского

Он выделяет следующие качества современного руководителя:

- высокий профессионализм (знание сути и особенностей своей специальности)
- ответственность и надёжность
- уверенность в себе, умение влиять на своих подчинённых
- самостоятельность (своя точка зрения в известных пределах)
- способность к творческому решению задач, стремление к достижениям (теоретический и практический интеллект)
- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость (контроль эмоциональных проявлений)

- коммуникабельность, общительность, близость к подчинённым.

В целом, на сегодня **все эти теории** можно охарактеризовать следующим образом:

- выделяются теории, где доминируют физические факторы (сила и красота в самых ранних теориях) и (или) происхождение (королевская фамилия и т.д.);

- вторая группа теорий отдает приоритет интеллектуальным способностям (Ральф Стогдилл, Эдвин Чизелли);

- третья группа авторов во главу угла ставит психологические факторы;

- в последнее время предметом особого интереса исследователей стало личное обаяние лидера – харизма (авторы Уоррен Беннис, Бурт Нанус).

Слабость всех этих изысканий:

- так и не получился единый универсальный портрет лидера;
- даже если этот перечень лидерских черт и существует, то на практике часто оказывается, что человек, обладающий всеми этими качествами, на деле лидером не является. И наоборот – лидером порой является человек, не обладающий полным набором перечисленных качеств.

Качества и черты личности лидера

- доминантность - умение влиять на подчиненных и уверенность в себе;
- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость — умение руководителя контролировать свои эмоциональные проявления, саморегулировать эмоциональное состояние, осуществлять самоуправление и оптимальную эмоциональную разрядку;
- креативность, способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект;

- доминантность — умение влиять на подчиненных;
- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость — умение руководителя контролировать свои эмоциональные проявления, саморегулировать эмоциональное состояние, осуществлять самоуправление и оптимальную эмоциональную разрядку;
- креативность, способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект;

Личностные качества по Минцбергу:

1. Искусство быть равным, т.е. установить и поддерживать систему отношений с равными себе людьми.
2. Искусство быть лидером — способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью.
3. Искусство разрешать конфликты — способность выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом.
4. Искусство обрабатывать информацию — способность построить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать.
5. Искусство принимать нестандартные управленческие решения — способность находить проблемы и решения в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны.
6. Искусство распределять ресурсы в организации — способность выбрать нужную альтернативу, найти оптимальный вариант в условиях ограниченного времени и нехватки других видов ресурсов.

7. Дар предпринимателя — способность идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации.

8. Искусство самоанализа — способность понимать позицию лидера и его роль в организации, умение видеть то, какое влияние лидер оказывает на организацию.

Личностные качества, обуславливающие успешность управленческой деятельности:

- Доминантность (дословно — господство, преобладание, влияние)
- Уверенность руководителя в себе
- Эмоциональная стабильность, стрессоустойчивость и креативность
- Стремление к достижениям и предприимчивость
- Ответственность и надежность
- Независимость личности
- Общительность

Контрольные вопросы к Теме 2

1. Преимущества и недостатки личностных теорий лидерства.
2. Теория лидерства Р. Стогдилла.
3. Группы лидерских качеств по У. Беннису.
4. Эмоциональное лидерство.
5. Харизматическое лидерство.
6. Характеристики лидерства, связанные с участием человека в процессе труда.
7. Фактор лидерства в истории.

Тема 3. Поведенческое и ситуационное лидерство

Лекция 3

Аннотация: Данная тема описывает поведенческий и ситуационный подходы к рассмотрению природы лидерства.

Ключевые слова: теории лидерства, модели лидерства, субституты и нейтрализаторы лидерства

Методические рекомендации по изучению темы.

Вначале необходимо изучить лекционный материал с определениями основных понятий. После этого следует ответить на контрольные вопросы. При ответе необходимо опираться на изученный лекционный материал.

Источники информации:

1. Адизес И. Идеальный Руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует, Альпина Бизнес Букс, 2008. – 262с.
2. Адизес И. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199с.
3. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер, 2008. – 368с.

Вопросы для изучения

1. Теория лидерства Д. МакГрегора.
2. Теория Z У. Оучи.
3. Модель лидерства Р. Лайкерта.
4. Теория лидерства, разработанная в университете штата Огайо.
5. Исследования Мичиганского университета.

6. Теория ситуационного лидерства Блейка-Мутона.
7. Теория лидерства Херси-Бланшара.
8. Модель лидерства Фидлера.
9. Модель лидерского поведения Таннембаумана-Шмидта.
10. Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла.
11. Модель лидерства на основе принятия решений Врума-Йеттона-Яго.
12. Субституты и нейтрализаторы лидерства.

Стили лидерства по МакГрегору

Теория X:

-человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается ее избегать

- большинство людей только путем принуждения, приказов, контроля и угроз могут быть побуждены осуществлять действия и затрачивать усилия

- человек предпочитает чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственности, желает находится в безопасной ситуации

Теория У:

-нежелание работать не является наследственно присущей человеку. Человек воспринимает работу как источник удовлетворения или наказания в зависимости от условий труда, внешний контроль не единственный способ побуждения к деятельности

- ответственность и обязательства зависят от вознаграждения

- человек готов брать на себя ответственность и стремится к этому

Теория «Z» У. Оучи

1. Акцент на движении информации и инициативы снизу вверх;
2. Превращение высшего руководства (топ-менеджмента) из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений;
3. Использование среднего управленческого звена (middle-менеджмента) как инициатора и движущей силы решения проблем;
4. Принятие решений на основе консенсуса;
5. Повышенное внимание к благополучию сотрудников.

Управленческий континиум Лайкерта

Взяв стили X и Y в качестве полярных, Лайкерт определил четыре более конкретных стиля управления:

1. Эксплуататорско-авторитарный
2. Благожелательно-авторитарный
3. Консультативно-демократический
4. Партиципативный

Модель «путь-цель» Митчелла и Хауса

Потребности подчиненных делятся на:

1. Потребности в автономии и самовыражении
2. потребности в достижении максимальной производительности
3. потребности в самовыражении и участии
4. потребности в участии в управлении

Контрольные вопросы к Теме 3

1. Теория лидерства Д. МакГрегора.

2. Теория Z У.Оучи.
3. Модель лидерства Р.Лайкерта.
4. Теория лидерства, разработанная в университете штата Огайо.
5. Исследования Мичиганского университета.
6. Теория ситуационного лидерства Блейка-Мутона.
7. Теория лидерства Херси-Бланшара.
8. Модель лидерства Фидлера.
9. Модель лидерского поведения Таннембаумана-Шмидта.
10. Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла.
11. Модель лидерства на основе принятия решений Врума-Йеттона-Яго.

Тема 4. Лидер и команда

Лекция 4

Аннотация: Данная тема описывает взаимодействие и взаимовлияние лидера и команды.

Ключевые слова: команда, функции, эффективность, модель PERFORM, командные роли, факторы лидерства

Методические рекомендации по изучению темы.

Вначале необходимо изучить лекционный материал с определениями основных понятий. После этого следует ответить на контрольные вопросы. При ответе необходимо опираться на изученный лекционный материал.

Источники информации:

1. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей./Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 – 176с.
2. Рос Дж. Лидер и команда: практическое руководство лидера эффективной команды. / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2005. – 296с.
3. Юделовиц Дж. Лидерство / Дж. Юделовиц, Р.Кох, Р.Филд; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2007. – 176с.

Вопросы для изучения

1. Лидерство при работе с командой.
2. Функции команды в организации.
3. Характеристики высокоэффективной команды.
4. Модель PERFORM в организации.
5. Командные роли по Белбину.
6. Факторы командного лидерства.

7. Лидер успешной команды.

Очень важно понять **различие между командой и группой**:

Во-первых, команда имеет ограниченный размер. Оптимальный состав – не более шести сотрудников. Если в компании много талантливых менеджеров, то лучше всего разделить их на команды и поставить перед ними одну цель. Это позволит найти несколько способов решения задачи и в конечном итоге приведет к успешному результату.

Во-вторых, в команде больше шансов выявить роли сотрудников, они способны на взаимопонимание и поддержку. В то время как в группе каждый сосредоточен на себе, не терпит конкуренции и чаще идет на конфронтацию.

И самое важное отличие - сплоченная работа команды позволяет реализовать совместное руководство или же делегировать полномочия. В группе, как правило, единоличное управление.

Существует два основных типа команд, в процессе формирования которых есть определенные отличия:

Проектные группы, созданные для выполнения какой-то конкретной задачи и существующие достаточно короткое время.

Постоянно существующие группы, отделы, службы, которые работают длительное время.

Этапы развития команды

- Формирование (рабочая группа)
- Бурление (псевдокоманда)
- Нормирование (потенциальная команда)
- Функционирование (реальная команда)

Командные роли по Белбину

Неформальный лидер (мотиватор)

Контролирует как команда продвигается к достижению поставленных целей, определяет сильные и слабые качества команды, обеспечивает наилучшее использование потенциала каждого. Помогает определить роли обязанности и границы обязанностей внутри группы. Обобщает все мнения и достижения группы и представляет решения, принимаемые ею

Сильные стороны – способность завоевывать уважение и вызывать энтузиазм, легко общаться с другими, наличие чувства времени, уравновешенность

Слабые стороны (допустимые)- невысокий уровень развития творческих или интеллектуальных способностей

Формальный лидер (координатор)

Организует работу команды, направляет внимание на постановку целей и приоритетов, придает направленность дискуссиям и законченность результатам деятельности команды. Участвует в распределении ролей, разграничивает функции членов команды, определяет их обязанности, ставит задачи и цели.

Сильные стороны – умение вести за собой и уверенность в себе.

Слабые стороны- нетерпимость к нечетко сформулированным идеям и предложениям и к людям, не имеющим собственного мнения или ясной позиции.

Генератор идеи

Выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя особое внимание общим вопросам и осуществляет поиск возможных ошибок при решении проблем, с которыми сталкивается команда. Делает критические замечания. Предлагает по новому взглянуть на уже согласованные действия.

Сильные стороны – независимость в суждениях, высокий интеллект, богатое воображение.

Слабые стороны – недостаток практичности, склонность к витанию в облаках или недостаточная конкретность в суждениях, а также низкая способность к установлению доверительных отношений с другими.

Критик (аналитик-эксперт)

Анализирует проблемы и ситуации. Настроен на выявление слабых сторон предложений, если они не получили должного отражения в ходе групповых обсуждений. Интерпретирует сложный письменный материал и разъясняет неясности для других членов команды. Оценивает суждение и вклад каждого члена команды.

Сильные стороны – невозмутимость, способность критически мыслить, включая способность предвидеть последствия предложений, объективность.

Слабые стороны – стремление к критике, недостаточно развития способность к сопереживанию, к тому чтобы учесть или простить те или иные человеческие слабости, мешающие работе команды.

Практик (реализатор)

Превращает идеи и планы в практические рабочие процедуры. Настойчиво и результативно работает для практической реализации, доведения до конкретного результата согласованных планов. Превращает идеи и разговоры в практические дела. Определяет, какие из предлагаемых проектов осуществимы. «Просеивает» предложения, с тем чтобы ни соответствовали согласованным планам и принятым системам.

Сильные стороны – самоконтроль и внутренняя дисциплина в сочетании с реализмом и практическим здравым смыслом.

Слабые стороны – недостаточная гибкость и восприимчивость к новым идеям, которые еще не прошли испытание временем.

Командный игрок (вдохновитель)

Поощряет членов команды к проявлению их сильных качеств, улучшает общение между членами команды и предпринимает конкретные шаги для укрепления командного духа. Оказывает психологическую поддержку и помощь другим членам команды. Развивает и распространяет идеи и предложения, высказанные другими. Вовлекает пассивных членов команды в процесс совместной работы, вдохновляет других на работу.

Сильные стороны – способность добиться взаимопонимания с членами команды, гибкость, популярность и умение слушать других.

Слабые стороны – недостаточные решительность и твердость, нежелание вступать в трения и противостояние с другими членами команды.

Разведчик (исследователь)

Исследует и докладывает группе о тех идеях, событиях и ресурсах, которые имеются за пределами группы. Ищет внешние контакты, полезные команде и проводит все необходимые переговоры. Внедряет идеи и разработки, высказанные за пределами команды.

Сильные стороны – сильный, пытливый характер, готовность видеть в каждом новом деле, проекте новые возможности.

Слабые стороны – чрезмерный энтузиазм и отсутствие четкого плана дальнейших действий.

Контролер

Обеспечивает необходимые условия, для того чтобы команда была максимально застрахована от ошибок как из-за неправильного выбора необходимых действий, так и по причине бездействия. Активно ведет поиск

сторон работы, требующих повышенного внимания, поддерживает в команде чувство постоянной готовности к действиям. Подчеркивает необходимость завершения работы над поставленной задачей, действует согласно установленным целям и графикам, всегда побуждает других с рвением относиться к работе. Ищет ошибки, промахи и просчеты.

Сильные стороны – способен сочетать озабоченность поддержанием порядка с целеустремленностью и высокой организованностью при движении к намеченной цели. Самоконтроль сила характера.

Слабые стороны – нетерпимость к тем, кто неряшлив, несобран, плохо организован при выполнении работы.

Ключевые принципы организации командной формы работ

1. Принцип коллективного исполнения работы — каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию руководителя (хотя последнее не исключается и в рамках команды).

2. Принцип коллективной ответственности — вся команда теряет в доверии, стимулировании, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды.

3. Принцип адекватного стимулирования команды за конечный результат. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата.

4. Принцип автономного самоуправления команды.

5. Принцип повышенной исполнительской дисциплины, добровольно

6. принимаемый каждым членом команды.

7. Принцип добровольности вхождения в команду. Это ключевой принцип

8. формирования команды: в состав ее может быть включен только тот, кто добровольно изъявил готовность к этому на основе полного знания и понимания всех условий ее деятельности.

Конкуренция в разумных пределах внутри группы – позитивный фактор для достижения намеченных целей. Но чрезмерное соперничество может и навредить общему делу, если не удастся сохранить атмосферу сотрудничества и психологической поддержки среди сотрудников.

Приемы стимулирования и укрепления командной работы:

- создание атмосферы доверия в группе; поощряйте открытый обмен мнениями
- вознаграждение за достигнутые результаты; важно при оценке индивидуального вклада отметить командные результаты
- обращение к группе как единому целому; чаще применяйте местоимения «мы», «нас»
- поиск и подбор специалистов с соответствующей профессиональной квалификацией и психологически совместимых членов группы.

Классические задачи менеджера:

- Планирование
- Организация иерархии
- Учет и контроль

Новые задачи лидера:

- Создание видения и воодушевление сотрудников
- Гармонизация взаимоотношений
- Уполномочивание и коучинг

Контрольные вопросы к Теме 4

1. В чем отличие формального и неформального лидерства?
2. Каковы функции команды в организации?
3. Командные роли – возможно ли соещение?
4. Каковы стадии развития команды по Лякурсьеру?
5. Каковы характеристики высокоэффективной команды?
6. Перечислить факторы командного лидерства.
7. Каков портрет лидера успешной команды?

Тема 5. Функциональное (ролевое) лидерство

Лекция 5

Аннотация: Данная тема описывает возможные функции и роли лидера.

Ключевые слова: стиль лидерства, функции результативности, администрирования, предпринимательства и интеграции.

Методические рекомендации по изучению темы.

Вначале необходимо изучить лекционный материал с определениями основных понятий. После этого следует ответить на контрольные вопросы. При ответе необходимо опираться на изученный лекционный материал.

Источники информации:

1. Адизес И. Идеальный Руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует, Альпина Бизнес Букс, 2008. – 262с.
2. Адизес И. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199с.
3. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер, 2008. – 368с.

Вопросы для изучения

1. Основы теории ролевого лидерства
2. Понятие результативности в лидерстве
3. Администрирование в лидерстве
4. Предпринимательство в лидерстве
5. Интеграция в лидерстве

Автор теории ролевого лидерства Ицхак Адизес - бизнес-консультант (входит в рейтинг «Топ 100»), доктор наук, профессор, основоположник Академии Менеджмента Адизеса (США)

Функция Р: Обеспечивает результативность организации в краткосрочном периоде. Подразумевает достижение цели. Причиной существования любой организации является удовлетворение потребностей клиентов, которые они не могут удовлетворить сами. Если организация не фокусируется на потребностях клиентов, то она ведет себя подобно раковой опухоли: существует и потребляет ресурсы, но не обслуживает клиентов. Она обслуживает только себя. Когда руководитель принимает решение, он должен для начала спросить самого себя, в чем заключается Р-функция, т.е. кто клиенты его организации, какие у них потребности, какие потребности организация может и будет удовлетворять?

Функция А: Чтобы обеспечить эффективность в краткосрочной перспективе, руководитель должен заниматься:

- систематизацией,
- планированием,
- организацией.

Смысл Администрирования состоит в том, что нужные события происходили в нужное время, с нужной интенсивностью и в нужной последовательности. Чтобы успешно выполнять функцию (А), руководитель должен мыслить линейно, логически строго и уделять внимание деталям. Надлежащее администрирование помогает организации не изобретать заново колесо всякий раз, когда ей требуется «объехать какое-то препятствие на своем пути».

Функции (Р) и (А) могут обеспечить результативность и эффективность в краткосрочной перспективе. Только за счет исполнения этих двух ролей

организация может стать прибыльной в краткосрочной перспективе. Для того, чтобы быть результативной в долгосрочной перспективе, компания должна выполнять (Е)-функцию.

Функция Е: Предпринимательство подобно планированию – определению не того, что надо делать завтра, а того, что сделать сегодня с учетом того, что мы ожидаем и хотим от завтрашнего дня. (Е)-функция требует от лидера наличия двух факторов:

1 фактор – креативность. Долгосрочная результативность требует от нас креативности, позволяющей предсказывать будущее. Мы должны представить, на что оно будет похоже, чтобы подготовиться. Куда попадет следующий мяч? Каким будет следующее поколение потребностей?

2 фактор - готовность принять риск. На карте мы позиционируем себя с учетом прогнозируемого места попадания мяча, но ведь мяч может оказаться совсем не там, где мы его ждем. Поэтому выбор места на карте влечет за собой принятие риска.

Выполняя (Е)-функцию, организация становится *проактивной*, за счет чего добивается результативности в долгосрочной перспективе.

Функция I: изменяет сознание организации с механистического на органическое. В организациях механистическое сознание часто называется местничеством, туннельным зрением или силосным мышлением. Каждое подразделение организации действует само по себе и для себя, а не как часть единой системы. Для того, чтобы заставить систему работать как единое целое, кто-то находящийся вне системы должен наладить управление взаимозависимостью ее элементов. В этом и заключается (I)-функция. Интегрировать означает изменить сознание, поведение, культуру и систему убеждений организации и превратить их из механистических в органические.

Роль Интегрирования создает культуру взаимозависимости и родственности, воспитывающую уникальную корпоративную культуру.

Контрольные вопросы к Теме 5

1. Понятие результативности и эффективности деятельности организации.
2. Дать характеристику ролей эффективного лидера.
3. Каково влияние стиля лидерства на результативность организации?
4. Каково влияние стиля лидерства на эффективность организации?
5. Может ли организация быть эффективной и не результативной. Или результативной, но не эффективной? Объясните, почему «да» или «нет» в каждом из случаев.
6. Какая функция делает организацию систематичной?
7. Как функции РАЕI распределяются в организационной иерархии? Как это происходит в молодой и во взрослой компании?
8. Каков результат выполнения Е-функции?

Тема 6. Несовместимость РАЕІ функций в стиле лидерства

Лекция 6

Аннотация: Данная тема описывает несовместимость функций лидерства и возникающие в связи с этим проблемы.

Ключевые слова: функции, эффективность, командные роли, несовместимость

Методические рекомендации по изучению темы.

Вначале необходимо изучить лекционный материал с определениями основных понятий. После этого следует ответить на контрольные вопросы. При ответе необходимо опираться на изученный лекционный материал.

Источники информации:

1. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей./Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 – 176с.
2. Рос Дж. Лидер и команда: практическое руководство лидера эффективной команды. / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2005. – 296с.
3. Юделовиц Дж. Лидерство / Дж. Юделовиц, Р.Кох, Р.Филд; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2007. – 176с.

Вопросы для изучения

1. Конфликт РАЕІ функций в стиле лидерства. Причины несовместимости функций в стиле лидерства.
2. Влияние сочетания функций в лидерстве на организацию: функциональная, систематизированная, проактивная и органичная организация.
3. Взаимодействие и взаимовлияние функций в стиле лидерства.

Организация, в которой осуществляется все четыре управленческие функции - Производство результатов (Р), Администрирование (А), Предпринимательство (Е) и Интеграция (І) – является функциональной организацией, систематизированной, проактивной и органичной.

Все функции находятся во взаимодействии и естественно, что в любой момент времени они могут **мешать действию друг друга** из-за фиксированного количества энергии.

Четыре функции являются совершенно несовместимыми – они постоянно **конфликтуют**. Они не взаимоисключающие, но из-за фиксированного количества энергии не сочетаются в краткосрочном периоде и поэтому являются **подавляющими друга друга**. Вкратце, если одна из функций (РАЕІ) проявляется больше остальных, то это означает, что она **ослабляет** другие.

1. Менеджер-владелец – Высокая степень независимости, Низкая степень креативности.

2. Независимый предприниматель – Высокая - независимости, Высокая - креативности.

3. Корпоративный менеджер – Низкая – независимости, Низкая - креативности.

4. Корпоративный предприниматель – Низкая - независимости, Высокая - креативности.

Идеальный руководитель:

- Инициатива, инновационные решения, интегрирование, развитие себя и организации

- Типичные жалобы: избегает жалоб и поощряет конструктивные предложения

- Предпочитает нанимать: сотрудников, добивающихся результатов, развивающих организацию, членов команды
- Приходит и уходит с работы: регулярно, в соответствии с тем, насколько его участие необходимо
- Собrania: проводятся регулярно или спонтанно, обсуждается стратегия, планирование
- Обучение персонала: учатся друг у друга
- Отношение к конфликтам: стремится мудро разрешить
- Отношение к переменам: предлагает новое осторожно, избирательно и систематически

Идеальный руководитель (PAEI) не существует!!!

Каждая комбинация функций создает стиль. Если в стиле не выполняются одна или более функций, то это стиль неправильного организационного лидерства (т.е. руководства). Если каждая из функций отвечает хотя бы **базовым заданным критериям**, то это стиль правильного лидерства.

Существует четыре функции, благодаря которым организация результативна и эффективна в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Комбинация из этих четырех функций создает эффективный стиль руководства:

1. (Paei) – Производитель,
2. (pAei) - Администратор,
3. (PaEi) - Предприниматель,
4. (paeI) – Интегратор.

Если одна или более функций не выполняются, то это приводит к появлению неправильного лидерства: организация становится либо неэффективной, либо нерезультативной в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Модель неправильного руководства, который может возникнуть - предсказуема и повторяется во всем мире, несмотря на культуру, технологию, размер организации.

Существует 5 жестких **стереотипов неправильного лидерства:**

1. «Герой-одиночка» (P---),
2. «Бюрократ» (-A--),
3. «Поджигатель» (--E-),
4. «Горячий сторонник» (---I),
5. «Мертвый пень» (----).

Эти стили описывают руководителей, способных выполнять только одну функцию из четырех необходимых или вообще не выполнять ни одной.

Контрольные вопросы к Теме 6

1. Каковы причины несовместимости функций в стиле лидерства?
2. Где в организации вы сталкивались с несовместимостью (A) и (I)?
3. Так как обе роли связаны с формой, объясните как в (A)-функции может угрожать (I)-функции?
4. Какая из функций вытесняет другую во взаимоотношении (P)-(I)?
5. Легче ли издавать правила или заниматься улучшением ценности?
6. Какая функция требует больше энергии: (E) или (A)? (A) или (I)?
7. Почему (A)-функция может заменить функцию (I) легче, чем наоборот?

Тема 7. Стили эффективного лидерства

Лекция 7

Аннотация: Данная тема описывает возможные сочетания функций лидерства, выделяет наиболее эффективные из них.

Ключевые слова: стиль лидерства, идеальное лидерство, взаимодополняющая команда.

Методические рекомендации по изучению темы.

Вначале необходимо изучить лекционный материал с определениями основных понятий. После этого следует ответить на контрольные вопросы. При ответе необходимо опираться на изученный лекционный материал.

Источники информации:

1. Адизес И. Идеальный Руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует, Альпина Бизнес Букс, 2008. – 262с.
2. Адизес И. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199с.
3. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер, 2008. – 368с.

Вопросы для изучения

1. Стили лидерства с ярко выраженной Р-функцией.
2. Стили лидерства с ярко выраженной А-функцией.
3. Стили лидерства с ярко выраженной Е-функцией.
4. Стили лидерства с ярко выраженной I-функцией.

Стиль эффективного лидерства - Производитель (Рaei)
Такой менеджер успешно выполняет (Р)-функцию и удовлетворительно

справляется с Администрированием (а), Предпринимательством(е), Интеграцией(і).

Чтобы производить результаты, вы должны удовлетворять двум требованиям: Во-первых, вы должны знать, что нужно вашим клиентам и почему они приходят именно к вам. Где ваша ниша на рынке? Во-вторых – и это чрезвычайно важно – вы должны представлять технологию получения желаемых результатов.

Стиль эффективного руководства - **Администратор (pAei)**

Такой руководитель обладает способностью и склонностью уделять внимание деталям, особенно деталям реализации.

Он методичен, хорошо продуман и организован, как и рабочая среда этого человека. Он мыслит линейно.

Когда у вас есть бизнес идея – в особенности какая-нибудь из безумных или если вы опасаетесь, что она окажется безумной – обращайтесь к этому человеку, он охладит ваш пыл. Он все продумает за вас. Он задаст вопросы, которые не приходили вам в голову. Он увидит все подводные камни, о существовании которых вы не догадывались.

Хороший Администратор всегда в курсе того, что происходит вокруг. Он не сможет заснуть, если не будет знать, что происходит. Он зорко следит за деталями. Он очень организован и беспокоится о том, чтобы работа была выполнена и доведена до конца. Хороший Администратор необходим растущей организации, потому что он обеспечивает целостность информации. Он беспокоится, что организация может лишиться накопленной информации, баз данных или интеллектуальной собственности. Синонимом “администрирования” является “обслуживание”. Администрирование обслуживает тех, кто выполняет Р-функцию, т.е. удовлетворяет потребности клиентов.

Руководитель типа **(paEi)** типа - не совсем предприниматель.

Чтобы стать Предпринимателем, который создает организации и обеспечивает их развитие, нужно одновременно иметь развитые (P)-навыки. Одной (E)-функции недостаточно. Тот, кто нацелен главным образом на (E)-задачи и удовлетворительно, но не блестяще справляется с (P)-функцией – называются **Генераторами Идей (paEi)**

Руководитель (PaEi) типа - это такой Предприниматель, который анализирует изменения в окружающей среде, значимые для организации.

(E)-функция заключается в разработке планов действия, с чего организация должна начать работать сейчас, потому что планирование это не то, что ты собираешься сделать завтра. Это то, что ты должен сделать сегодня в виду того, что бы ты хотел увидеть завтра.

Именно (E) руководит организацией, когда той приходится иметь дело с меняющимися реалиями. Люди (E)-типа в сфере бизнеса стараются воспользоваться финансовыми возможностями рынка. Предприниматели в социальной сфере инициируют культурные и политические преобразования, а Предприниматели в сфере искусств и просвещения удовлетворяют существующие эстетические потребности и формируют новые. Если никто не выполняет (E)-функцию, то организация рано или поздно отстанет от более изобретательных и расторопных конкурентов.

У Генератора Идей бездна предложений – некоторые хорошие, другие не очень. Он подобен школьнику, который тянет руку, не дослушав вопрос учителя. Именно он больше всех говорит на собраниях. Какое решение не предложи, у него есть другой вариант. Такой человек чрезвычайно оживлен на собраниях. Он не просто внимательно следит за ходом дискуссии и ее целью. Он способен выслушать чужое мнение и умеет подмечать детали. Однако он не нацелен на производство результатов и не может сказать: “Позвольте мне возглавить дело и довести его до конца”. Без помощи сильного (P)-

руководителя Генератор Идей будет беспрестанно метаться от одной идеи к другой, не доводя ни одно дело до конца. Он не сможет создать организацию.

Творческое начало и готовность рисковать необходимы для Предпринимателя. Если руководитель готов идти на риск, но лишен творческого начала, ему будет уютнее в казино Лас-Вегаса, чем в деловом мире. Если он креативен, но не готов рисковать, ему лучше стать рядовым сотрудником, консультантом или профессором в сфере бизнеса.

Стиль лидерства с яркой функцией I

I-функция заключается в выработке и развитии чувства необходимости людей в сотрудничестве и сплоченности. Если I-функция выполняется хорошо, люди работают как одна команда, а не по отдельности. Интеграция формирует климат, систему нравственных и поведенческих норм, которые благоприятствуют совместной работе, тем самым обеспечивая взаимозависимость людей. Интегрировать означает изменить сознание организации с механистического на органическое.

Интеграция бывает пассивной и активной и имеет три направления – вверх (это способность объединять людей, имеющих высокий статус), по горизонтали (способность создавать сплоченную группу из равных себе) и вниз (позволяет стать лидером, сплачивая подчиненных). Пассивный интегратор включен в группу. Активный интегратор сплачивает группу людей, не будучи ее членом. В менеджменте I-функция должна быть активной. Очень редко, когда человек обладает способностью интегрировать во всех направлениях.

Интегратор имеет наиболее выраженные творческие способности по сравнению с прочими лидерскими стилями, поскольку ему приходится принимать решения об объединении индивидуумов с разными интересами, сформировывать из людей, способных рисковать, готовую к риску группу из людей, а также обеспечивать слияние индивидуального чувства ответственности с групповым.

Умелый Интегратор заботится о том, чтобы не стать незаменимым. Он создает культуру, которая сама питает и укрепляет интеграцию. Интегратор тонко чувствует других, сопереживает им, и способен к дедуктивному мышлению: он понимает, чем отличается произнесенное вслух от того, что человеку хочется сказать. Его собственные проблемы позволяют ему услышать и остро чувствовать чаяния, проблемы и нужды других людей, ставя их выше собственных интересов.

Мертвый пень (----)

Если нужно провести изменения в сжатые сроки, то Мертвый пень может появиться из других стилей (при потере способности выполнять одну и более РАЕІ-функций):

- Герой одиночка и Бюрократ превращаются в Мертвых пней, когда не могут приспособиться к новым методикам и подходам работы;
- Поджигатель слишком бурно реагирует на изменения, стреляя по всем целям, пока не закончатся патроны;
- Горячий сторонник теряет свою способность интегрировать, потому что при ограничении по времени он не может манипулировать.

Контрольные вопросы к Теме 7

1. Описать стиль эффективного лидерства «производитель (Paei)».
2. Описать стиль эффективного лидерства «администратор (pAei)».
3. Описать стиль эффективного лидерства «генератор идей (paEi)».
4. Описать стиль эффективного лидерства «предприниматель (PaEi)».
5. Описать стиль эффективного лидерства «интегратор (raei)».
6. Что проще: быть (raei) или (000I)? (000I)?

Тема 8. Архетипы неэффективного лидерства

Лекция 8

Аннотация: Данная тема описывает стили неэффективного лидерства и варианты смягчения последствий данной проблемы.

Ключевые слова: функции, эффективность, командные роли, неэффективность

Методические рекомендации по изучению темы.

Вначале необходимо изучить лекционный материал с определениями основных понятий. После этого следует ответить на контрольные вопросы. При ответе необходимо опираться на изученный лекционный материал.

Источники информации:

1. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей./Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 – 176с.
2. Рос Дж. Лидер и команда: практическое руководство лидера эффективной команды. / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2005. – 296с.
3. Юделовиц Дж. Лидерство / Дж. Юделовиц, Р.Кох, Р.Филд; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2007. – 176с.

Вопросы для изучения

1. Герой-одиночка.
2. Бюрократ.
3. Поджигатель.
4. Горячий сторонник.
5. Надсмотрщик.
6. Милостивый государь.

7. Заботливый бюрократ.
8. Тренер малой лиги.
9. Основоположник.
10. Изобретатель-одиночка.
11. Демагог.
12. Лжелидер.
13. Зануда.
14. Харизматичный гуру.

Надсмотрщик РА _ _

- Надсмотрщик ориентирован на достижение результатов и контроль.
- Его интересует результативность и эффективность, “что” делают люди и “как” они это делают.
- У такого деспотичного руководителя механистический взгляд на организацию.
- Надсмотрщик негибкий и своевольный стиль. У него нет симпатий, он не принимает извинений.
- Он уделяет большое внимание деталям, конечным срокам, порядку действий и лишь небольшую часть людям.
- Надсмотрщик является орудием в руках других людей.

Милостивый государь РА _ I

- Милостивый государь заинтересован в получении краткосрочных результатов и внедрении эффективных систем контроля.
- Милостивый государь способен объединять людей для выполнения решений.

- Милостивый государь позволяет другим высказывать и обсуждать идеи, хотя последнее слово остается за ним самим
- Из-за отсутствия Е, он не является королем принятия стратегий.
- У Милостивого государя не хватает харизмы. Поэтому он особо не способен сплачивать людей вокруг себя на требуемый промежуток времени.

Заботливый бюрократ _А_I

- Заботливый бюрократ не является “направляющим вектором” в организации, он интересуется формой (А) и людьми (I) – но не идеями (Е) или результатом (Р).
- Заботливый бюрократ пытается установить контроль, но в такой форме, которая устраивает его подчиненных.
- Заботливый бюрократ слушает, соглашается, принимает, но до тех пор, пока вы не нарушаете правила.
- Заботливый бюрократ не ориентирован на получение результатов, у него нету склонности изменять все вокруг, и не допускает возникновение конфликтов.
- Заботливый бюрократ постоянно проводит собрания, на которых позволяет людям высказаться. Он проявляет участие и интерес, подбадривает и мотивирует.

Тренер малой лиги Р__ I

- Тренер малой лиги превосходно справляется с функциями Производства и Интеграции.
- Он не связывает себя с внешним окружением компании – ее рынком, поставщиками, банками, и он не сторонник всяких процедур и формальностей.

- Он стремится к согласию, ориентирован на людей и Производит результаты.
- Он старается вызвать побуждение, а затем направляет эту энергию в Производство результатов.
- Но данный стиль добивается успеха только в краткосрочной перспективе, потому что Тренер малой лиги не занимается разработкой метода систематической работы, у него нет стратегий или весомых идей, только краткосрочные тактический цели.

Основоположник Р_Е _

- Основоположник ориентирован на выполнение задач, для него наступает наилучшее время, когда организация небольшая по размерам и только начинает расти.
- У Основоположника нет навыков Администрирования и Интеграции, которые необходимы для обеспечения роста организации в долгосрочной перспективе..
- В дополнении к Основоположнику существует другой тип менеджера, (Р-Е-), Директор непрофессионалов. Он может быть директором художественной организации, главврачом в больнице или деканом факультета в научном учреждении.

Изобретатель-одиночка РАЕ_

- Благодаря своему (Е), Изобретатель-одиночка видит картину целиком и может вычислить, какие результаты можно достигнуть. Его (Р) ориентирует его на Производство результатов. Его (А) задействовано в создании системы достижения желаемых результатов. Но из-за отсутствия (I), он всего лишь очередной пример спектакля с одним действующим лицом.

- Организация столкнется с трудностями, если Изобретатель-одиночка покинет ее.
- Разнообразные вариации стиля Изобретателя-одиночки можно встретить на рынке недвижимости и инвестиций.

Демагог __ EI

- Несмотря на то, что такой управляющий креативен и обладает способностью приспосабливаться, из-за отсутствия (Р) его не волнуют последствия его действий.
- У Демагога нет такого способа хранения своих обещаний (нет А) и отсутствует стремление их воплощения (нет Р).
- Демагог легкомысленно разбрасывается обещаниями. Он печется только о результатах предстоящих выборов.
- Подчиненные Демагога настолько воодушевлены его идеей, что готовы идти за ним куда бы то ни было, в то время как подчиненные Поджигателя не собираются следовать за своим руководителем, хотя они готовы поклясться, что делают это.

Лжелидер _ AEI

- Лжелидер создает идеи, объединяет людей вокруг своих идей, создает метод выполнения своих идей, но он не Производит результатов.
- Лжелидер не занимается организацией, он объединяет свой персонал для выполнения задания, но любая деятельность, организованная им, обречена на провал.
- Обобщенный пример Лжелидера – это менеджер, которому поручено спасти компанию от провала. Люди нереалистично оценивают его, но без технического опыта и знаний он никогда не поймет, что от него требуется.

Зануда _ АЕ _

- Зануда полон предложений, касающихся изменений и инноваций, он жаждет контролировать каждую деталь протекающего процесса.
- На собрании Зануда постоянно спорит с теми, кто придерживается противоположного мнения. Если обсуждение касается деталей операционного контроля, он нарисует вам “полную картину” и будет жаловаться, или наоборот.
- Рассматривая проект, Зануда найдет в нем ошибки и потенциальные проблемы, потому что он избегает ответственности за любые действия, совершенные им одним.
- Зануда переносит свои внутренние личностные конфликты на других людей. Поэтому люди от него отдаляются.

Харизматичный гуру Р_ ЕІ

- Харизматичный гуру своего рода Лжелидер, в том смысле, что он кажется прекрасным руководителем, но его манере действовать не хватает предсказуемости.
- Он компенсирует недостаток (А)-функции своей харизмой, но с его уходом отсутствие (А) становится очевидным.
- Достижения Харизматичного гуру в конечном счете могут разрушиться без него, потому что отсутствует институционализация его работ.
- Последователи Харизматичного гуру восхищаются им как личностью. Когда он покидает компанию, его персонал должен в срочном порядке систематизировать и превратить в своего рода обряды его учения, или же его вклад исчезнет.

Контрольные вопросы к Теме 8

1. Если в коде пропущена только одна буква, это стиль неправильного менеджмента? Или должны быть пропущены сразу три буквы, чтобы мы распознали стиль неправильного менеджмента?
2. Какая работа и задания более желанны Герою-одиночке, а какие Бюрократу?
3. Какие управленческие задачи приходится по духу Производителю, а какие Администратору? (управление производством; кадровый учет).
4. За что получают похвалу подчиненные оджигателя?
5. Кто выступает на собраниях, проводимых Бюрократом?
6. На что похожи тренинги, проводимые Поджигателем?
7. Как различные архетипы неэффективного лидерства относятся к планированию?
8. Какому архетипу больше всего свойственно стать основателем компании?
9. Что провоцирует появление архетипов неэффективного лидерства в организации?

Тема 9. Реализация стилей лидерства в организации

Лекция 9

Аннотация: Данная тема описывает практические аспекты реализации функций и стилей лидерства, а также процессы изменений стилей.

Ключевые слова: стиль лидерства, процесс, носитель стиля, изменение.

Методические рекомендации по изучению темы.

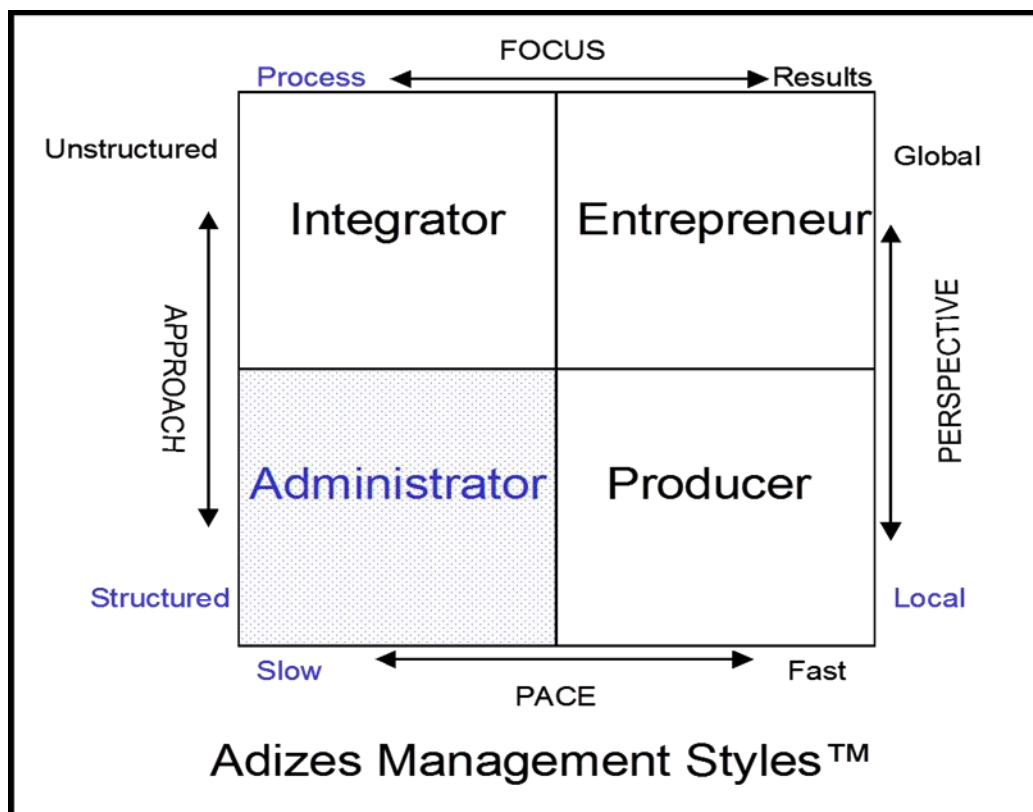
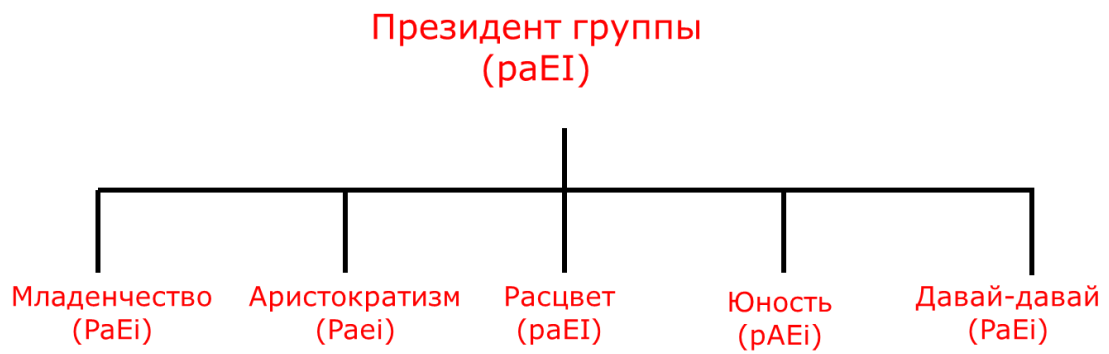
Вначале необходимо изучить лекционный материал с определениями основных понятий. После этого следует ответить на контрольные вопросы. При ответе необходимо опираться на изученный лекционный материал.

Источники информации:

1. Адизес И. Идеальный Руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует, Альпина Бизнес Букс, 2008. – 262с.
2. Адизес И. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199с.
3. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер, 2008. – 368с.

Вопросы для изучения

1. Поведение носителей стилей.
2. Качество коммуникации носителей стилей.
3. Навыки принятия решения носителей стилей.
4. Процесс внедрения решений носителей стилей.
5. Процесс формирования команды носителей стилей.
6. Процесс управление персоналом носителями стилей.
7. Процесс управления изменениями носителями стилей.



Ориентация отделов в терминах PAIE

Продажи (PAei)

Маркетинг (PaEi)

Производство (PAei)

Исследования и разработки (PaEi)

Бухгалтерия (pAEi)

Финансовый отдел (PaEi)

Юристы (pAEi)

IT (pAEi)

Отдел кадров (PAei)

HR (PaEi)

Контрольные вопросы к Теме 9

1. Как правильнее всего вести себя с носителями стилей (P), (A), (E), (I)?
2. Охарактеризуйте процесс внедрения решений носителей стилей.
3. Каков процесс управление персоналом носителями стилей.
4. В чем специфика процесса управления изменениями носителями разных стилей?
5. Как улучшить качество коммуникации носителей стилей (P), (A), (E) и (I)
6. Как улучшить поведение носителей различных стилей лидерства?
7. Как бы вы обучали человека (носителя стиля P-, A-, E-, I-) для достижения базового уровня?
8. Какую систему вознаграждений предпочитает носитель каждого стиля)?
9. Нужно ли постоянно заниматься чем-то (E) и каковы последствия? Как можно поменять превалирующий стиль лидерства?
10. Для какого стиля неприемлемо наказание?
11. Как разрешать конфликты с носителями разных стилей?
12. Каким образом формируется команда из носителей разных стилей лидерства?

Информационные источники

Основная литература:

1. Адизес И. Идеальный Руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует, Альпина Бизнес Букс, 2008. – 262с.
2. Адизес И. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199с.
3. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер, 2008. – 368с.

Дополнительная литература:

1. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей./Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 – 176с.
2. Рос Дж. Лидер и команда: практическое руководство лидера эффективной команды. / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2005. – 296с.
3. Юделовиц Дж. Лидерство / Дж. Юделовиц, Р.Кох, Р.Филд; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2007. – 176с.

Вопросы к экзамену

1. Сущность и природа лидерства.
2. Лидерство, власть и влияние.
3. Факторы формирования лидерства.
4. Критерии эффективного лидерства.
5. Теория лидерства Р. Стогдилла.
6. Группы лидерских качеств по У. Беннису.
7. Харизматическое лидерство.
8. Теория лидерства Д. МакГрегора.
9. Теория Z У.Оучи.
10. Модель лидерства Р.Лайкерта.
11. Теория лидерства, разработанная в университете штата Огайо.
12. Исследования Мичиганского университета.
13. Теория ситуационного лидерства Блейка-Мутона.
14. Теория лидерства Херси-Бланшара.
15. Модель лидерства Фидлера.
16. Модель лидерского поведения Таннембаумана-Шмидта.
17. Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла.
18. Модель лидерства на основе принятия решений Врума-Йеттона-Яго.
19. Субституты и нейтрализаторы лидерства.

20. Лидерство при работе с командой.
21. Модель PERFORM в организации.
22. Командные роли по Белбину.
23. Факторы командного лидерства.
24. Результативность в лидерстве (Р-функция).
25. Администрирование в лидерстве (А-функция).
26. Предпринимательство в лидерстве (Е-функция).
27. Интеграция в лидерстве (I-функция).
28. Влияние стиля лидерства на результативность и эффективность организации.
29. Несовместимость функций РАЕІ в стиле лидерства.
30. Характеристика стилей эффективного лидерства по коду РАЕІ.
31. Взаимодействие и взаимовлияние функций в стиле лидерства.
32. Архетипы неэффективного лидерства.
33. Поведение носителей стилей лидерства.
34. Качество коммуникации носителей стилей лидерства.
35. Навыки принятия решения носителей стилей лидерства.
36. Процесс внедрения решений носителей стилей лидерства.
37. Процесс формирования команды носителей стилей лидерства.
38. Процесс управление персоналом носителями стилей лидерства.
39. Процесс управления изменениями носителями стилей лидерства.